

**PENGENDALIAN KUALITAS PELAYANAN MELALUI ANALISIS GAP
DENGAN INSTRUMEN SERVQUAL
(STUDI DI UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA)**

Lydia Ari Widyarini*
Elisabeth Supriharyanti*

Abstract

The strong competitiveness in higher education make the Widya Mandala Surabaya Catholic University (WMSCU) has to evaluate the operational process. So it could take the information which used to control the operational process through the strategic for adapted itself with the fluctuatif changes. This research is descriptive-evaluative used the gap analysis (Parasuraman et al, 1988). There're five variables: tangible, reliability, responsiveness, assurance and empathy. The number of samples are 477 from the WMSCU students, lecturers, employees and management. The results there're gap 1 (from employee side), gap 2,3,4. All of the the gaps cause gap 5 which shows the differences between students perceive service quality with the services that student have. According this evaluation, we could meet the causes of problem and the solution.

Keywords: *Perceive Quality of Service, Gap Analysis, Servqual instrument*

Pendahuluan

Sumber daya yang berkualitas merupakan salah satu modal dasar yang menentukan berhasil tidaknya pembangunan suatu bangsa, sehingga di tengah terpuruknya perekonomian bangsa, Indonesia tidak bergantung dengan negara lain. Salah satu media yang digunakan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut adalah pendidikan. Menurut Kartono (1990), supaya pendidikan bermanfaat bagi kehidupan, harus memenuhi tiga kriteria, yaitu berfungsi dalam realitas nyata, dapat menjawab masalah-masalah lokal, regional maupun nasional serta merefleksikan tuntutan lingkungan ekonomi, sosial budaya dan politik di negara tersebut serta mampu menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk keperluan pembangunan.

Menyadari perkembangan dunia pendidikan yang demikian pesat Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) perlu mengambil langkah untuk menerapkan *Total Quality Manajemen (TQM)* pada setiap aspek di universitas agar memiliki efisiensi dan efektivitas tinggi. UKWMS bisa menerapkan *Total Quality Service (TQS)* dan lebih spesifik lagi yaitu *Total Quality School* yaitu untuk mencapai *service quality* yang *excellent* agar mempunyai *competitive advantage* yang dapat membedakan kinerja UKWMS dengan perguruan tinggi lain.

*) Staf Pengajar Tetap Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

Pengendalian operasi UKWMS dengan Analisis Kesenjangan (Gap), diharapkan dari analisis tersebut diperoleh informasi yang dapat dipakai untuk melaksanakan pengendalian melalui strategi-strategi dalam menghadapi dan mengadaptasikan dirinya dengan lingkungan yang terus berubah.

Tinjauan Pustaka

Pendapat Heizer (1991) definisi kualitas menurut produsen adalah kesesuaian terhadap spesifikasi, karena produsen memberikan toleransi tertentu yang dispesifikasikan untuk dimensi-dimensi kritis dari tiap bagian yang dihasilkan. Pada bidang jasa, kualitas dipertahankan untuk memenuhi standar pelayanan. Di sisi lain, definisi kualitas dari sudut pandang konsumen, berarti nilai yaitu seberapa baik suatu produk atau jasa menyajikan tujuan yang dimaksudkan dengan tingkat harga yang bersedia dibayar konsumen. Selain itu kualitas juga berarti kesesuaian dalam penggunaan yaitu seberapa baik kinerja suatu produk. Ada tiga aspek yang diperhatikan konsumen dalam menilai kualitas yaitu meliputi perangkat keras berupa wujud fisik atau peralatan, pendukung produk/jasa, dan kesan secara psikologis

Sejumlah faktor mempunyai dampak terhadap kualitas output organisasi secara keseluruhan. Menurut Meredith & Gib (1984), faktor-faktor tersebut adalah: 1) fasilitas operasional, meliputi kondisi fisik, bangunan dan utilitas; 2) peralatan dan perlengkapan; 3) bahan baku input; 4) staf organisasi meliputi manager dan karyawan.

Ada beberapa studi yang mencoba mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi perkiraan konsumen terhadap kualitas dalam pelayanan. Menurut Parasuraman *et.al* (1988) terdapat lima determinan kualitas, yaitu 1) *Tangibles*; 2) *Reliability*; 3) *Responsiveness*; 4) *Assurance*; 5) *Emphaty*. Evaluasi pelayanan dalam pengetahuan manajemen tradisional, biasanya hanya menunjukkan perhatian kepada konsumen eksternal. Padahal dalam *Total Quality Management*, konsumen kedua yang sama pentingnya adalah konsumen internal yaitu karyawan staf perusahaan/organisasi. Di UKWMS selain konsumen eksternal (orang tua, perusahaan sebagai pengguna output), konsumen internal dalam hal ini adalah mahasiswa, karyawan dan dosen juga harus diperhatikan dan dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan karyawan dan dosen dalam kapasitasnya sebagai konsumen internal dituntut untuk dapat mengevaluasi kualitas pelayanan sehingga dapat memperbaiki cara melayani konsumen internal.

Menurut Parasuraman, *et.al* (1988) *Service Quality* dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas layanan yang mereka terima/peroleh. Harapan para pelanggan pada dasarnya sama dengan layanan seperti apakah yang seharusnya diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Harapan para konsumen ini didasarkan pada informasi yang disampaikan dari mulut kemulut, kebutuhan pribadi, pengalaman di masa lalu dan komunikasi eksternal (iklan dan berbagai bentuk promosi perusahaan lainnya).

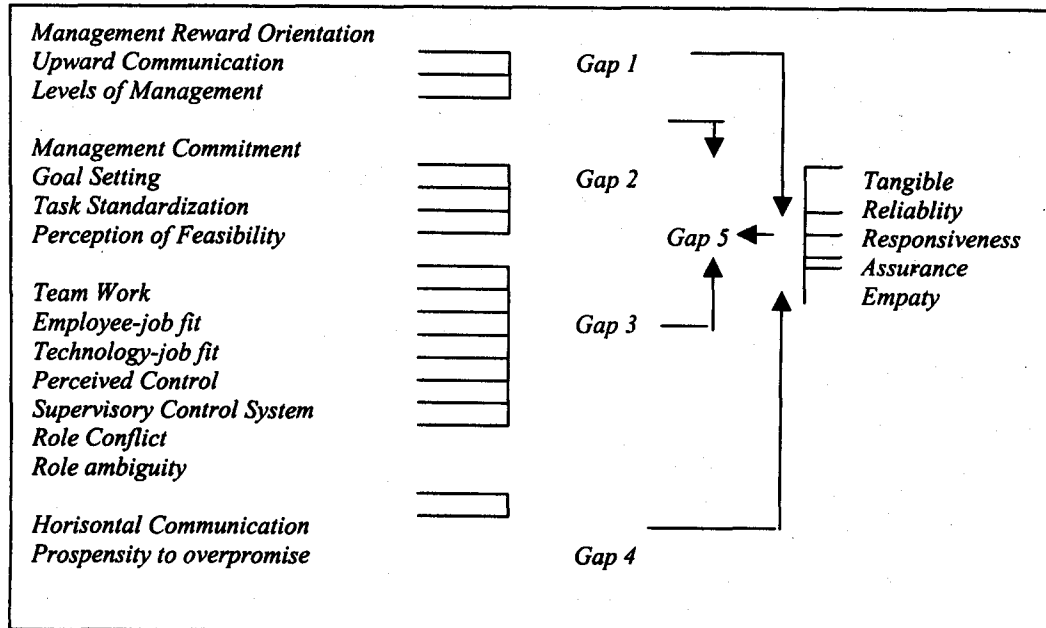
Faktor-faktor yang mempengaruhi harapan konsumen:

1. *Word of mouth* merupakan pengaruh yang timbul dari apa yang didengar oleh konsumen dari konsumen lain. Dengan demikian perusahaan diharapkan memiliki citra atau *image* yang baik, sehingga apa yang akan dikatakan oleh konsumen terdahulu merupakan dorongan bagi konsumen yang akan datang.
2. *Personal needs*, harapan konsumen akan sesuatu hal dipengaruhi oleh kebutuhan pribadinya, yang biasanya tergantung pada karakteristik dan keadaan pribadi.
3. *Past experiences*, pengalaman pada waktu sebelumnya juga berpengaruh pada pengharapan konsumen. Pada umumnya semakin berpengalaman konsumen semakin rendah harapannya akan keramahan atau kesantunan, tetapi semakin tinggi harapannya akan kompetensi dan efektivitas kerja perusahaan.
4. *External communication* berperan dalam membentuk pengharapan konsumen, misalnya iklan, selebaran atau janji-janji.

Menurut model SERVQUAL terdapat 5 gap yang membuat perusahaan tidak mampu memberikan pelayanan yang bermutu kepada para konsumennya (Gambar 1). Gap tersebut sebagai berikut:

- Gap1: Kesenjangan antara kualitas pelayanan yang diharapkan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap kualitas pelayanan yang diharapkan konsumen
- Gap2: Kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap kualitas pelayanan yang diharapkan konsumen dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang telah ditetapkan.
- Gap3: Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan yang telah ditetapkan dengan kualitas pelayanan yang diberikan
- Gap 4: Kesenjangan antara kualitas pelayanan yang diberikan dengan kualitas pelayanan yang dijanjikan
- Gap5: Kesenjangan antara kualitas pelayanan yang diharapkan dengan kualitas pelayanan yang diterima konsumen

Pengembangan gap model sebagai berikut:



Sumber: Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988

Gambar 1. Pengembangan The Gap Model

Metoda Penelitian

Desain Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti dan tujuan penelitian, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *deskriptif-evaluatif*. Penelitian dilakukan pada masalah berupa fakta-fakta dari suatu populasi, yang digunakan untuk melakukan menilai efektivitas suatu proses dalam hal ini proses jasa pendidikan.

Definisi Operasional

Dalam meneliti kualitas jasa, indikator multi-item yang akan digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan dengan menggunakan 5 dimensi dari *service quality* yang diukur menggunakan *skala Likert*.

- 1) *Tangible* adalah fasilitas fisik pada UKWMS yaitu bentuk nyata yang dapat diamati konsumen dengan mudah, misalnya gedung kampus, ruang kelas, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan fasilitas pendukung lainnya
- 2) *Reliability* adalah kemampuan UKWMS dalam menyajikan pelayanan yang dijanjikan, melakukan sesuatu dengan benar pada saat awal (*doing right at*

the first time), mempunyai catatan bebas kesalahan dan memberikan pelayanan secara akurat.

- 3) *Responsiveness* adalah memberikan pelayanan dengan tepat dan cepat dalam membantu mahasiswa dan selalu siap sewaktu mahasiswa membutuhkan bantuan
- 4) *Assurance* adalah pengetahuan dan keahlian karyawan dan dosen serta kemampuan mereka dalam memperoleh kepercayaan dan rasa percaya diri.
- 5) *Emphaty* adalah kepekaan dosen maupun karyawan dalam melayani mahasiswa tanpa pengaruh hubungan individual maupun pribadi.

Metoda Pengambilan Sampel

Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi dari beberapa teknik sampling yaitu *disproportionate stratified random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi dengan cara dibagi berdasarkan tingkatan/kelas (Sekaran, 1992). Dari populasi UKWMS sebesar 8909 orang (Laporan Rektor, 2000) terdiri dari mahasiswa karyawan edukatif/dosen dan nonedukatif. *Purposive sampling* ditentukan untuk memilih mahasiswa yang sudah relatif lebih lama merasakan pelayanan di UKWMS, dan karyawan edukatif yang relatif lebih sering berhubungan dengan mahasiswa tersebut. Sedangkan *Convenience sampling* yaitu sampel diambil dengan pertimbangan yang mudah diakses. Total sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah 477 responden.

Jenis Data dan Metoda Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistemik dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari hasil jawaban responden dan data sekunder tentang obyek penelitian (UKWMS). Data dikumpulkan dengan cara: memberikan kuesioner/daftar pertanyaan untuk memperoleh data. Pengumpulan data dengan kuesioner ini dilakukan dengan memberikan seperangkat daftar pertanyaan kepada responden (lihat Tabel 1).

Tabel 1
Jenis kuesioner

Kode kuesioner	Responden	Data yang diperoleh
A	Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none">• harapan mahasiswa akan kualitas pelayanan UKWMS dari sudut karyawan dan dosen• kualitas pelayanan UKWMS yang diterima mahasiswa dari sudut karyawan dan dosen

Kode kuesioner	Responden	Data yang diperoleh
B	Pengelola	Bag I : Persepsi pengelola akan harapan mahasiswa terhadap kualitas pelayanan UKWMS Bag II : Tingkat kepentingan dalam pembentukan kualitas pelayanan UKWMS Bag III : Spesifikasi kualitas pelayanan UKWMS Bag IV : Kualitas pelayanan yang diberikan Bag V : Kualitas jasa yang dijanjikan Bag VI : Proses operasi UKWMS
C	Karyawan	Proses operasi UKWMS
D	Dosen	Proses operasi UKWMS

Metoda Analisis

Metoda analisis data yang digunakan ada dua macam yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Metoda analisis kuantitatif dilakukan untuk menghitung 5 gap/kesenjangan yang ada dengan rumus: (Keneth, 1990)

$$SQ_i = \sum_{j=1}^K W_j (P_{ij} - E_{ij})$$

Keterangan:

SQ = Kualitas keseluruhan SERVQUAL yang diterima dari stimulus i

P_{ij} = Persepsi performa dari stimulus i dengan mempertimbangkan atribut j

W_j = Faktor pembobotan jika atribut-atribut mempunyai bobot yang dibedakan

E_{ij} = Harapan service quality terhadap atribut j yang relevan untuk stimulus

K = Jumlah atribut

Analisis dan Pembahasan

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Servqual

Penelitian ini menggunakan instrumen 4 jenis kuesioner yang ditujukan kepada mahasiswa, pengelola, karyawan dan dosen. Instrumen ini dikembangkan dari atribut yang dikemukakan oleh Parasuraman, *et al.*(1990). *Service quality* dikelompokkan dalam item yang sederhana yaitu *tangible*, *responsiveness*, *reliability*, *assurance* dan *empaty*. Selanjutnya 5 atribut itu dikembangkan dalam 22 item kuesioner.

Keseluruhan item dalam masing-masing kuesioner diuji menggunakan Alpha Cronbach untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan untuk mengukur dan mengambil data service quality.

1. Analisis GAP 1

Gap 1 adalah kesenjangan antara harapan mahasiswa dan persepsi pengelola tentang harapan mahasiswa. Dari analisis data diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2

Gap 1 (Kesenjangan Harapan Mahasiswa pada Pelayanan Karyawan dengan Persepsi Pengelola Terhadap Harapan Mahasiswa pada Pelayanan Karyawan)

Dimensi	Harapan mahasiswa	Persepsi pengelola	Gap 1
Tangible	4,284	4,094	-0,190
Reliability	4,140	4,125	-0,015
Responsiveness	3,905	3,844	-0,061
Assurance	3,949	3,906	-0,043
Empaty	4,018	3,788	-0,230

Tabel 2 di atas ditunjukkan bahwa pada kelima dimensi masih terdapat gap antara harapan mahasiswa dari sudut pelayanan karyawan dan persepsi pengelola tentang harapan mahasiswa.

Tabel 3

Gap 1 (Harapan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Dosen dengan Persepsi Pengelola Terhadap Harapan Mahasiswa pada Pelayanan Dosen)

Dimensi	Harapan mahasiswa	Persepsi pengelola	Gap 1
Tangible	4,304	4,313	0,009
Reliability	4,150	4,300	0,150
Responsiveness	3,910	3,844	-0,066
Assurance	3,964	3,125	-0,161
Empaty	4,018	3,913	-0,105

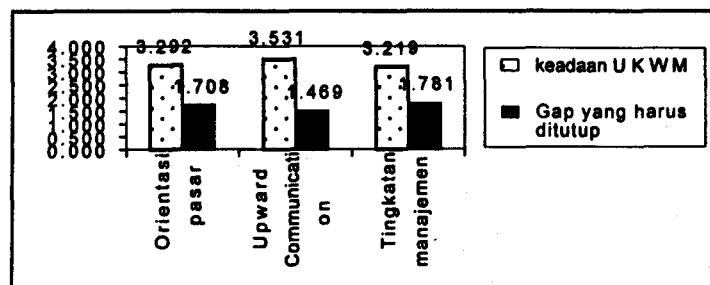
Pada Tabel 3 ditunjukkan bahwa pengelola kurang mampu mempersepsikan apa yang diharapkan mahasiswa. Sedangkan dari sudut pelayanan dosen pengelola cukup berhasil mempersepsikan apa yang diharapkan mahasiswa khususnya dalam dimensi *reliability*, *assurance* dan *emphaty*. Namun dalam dimensi *tangible* dan *responsiveness* pengelola masih terdapat gap antara persepsi pengelola dan mahasiswa sehingga apa yang diberikan oleh pihak pengelola belum sesuai dengan harapan mahasiswa. Terutama dari sisi karyawan gap terbesar untuk dimensi *emphaty*, *tangible* dan *responsiveness*. Sedangkan

untuk dosen gap relatif kecil sehingga pelayanan yang disampaikan relatif mampu memenuhi harapan mahasiswa.

Faktor-faktor yang mungkin memicu timbulnya gap 1 terutama persepsi pengelola/pengurus dalam mempersepsikan harapan mahasiswa dari sudut pelayanan karyawan/dosen ini adalah:

1. Tidak cukupnya penelitian pasar dan penggunaan hasil penelitian tersebut dalam memberikan pelayanan
2. Kurangnya komunikasi antara pengelola dan mahasiswa serta kurangnya komunikasi antara karyawan yang berhubungan langsung dengan mahasiswa dengan pengelola.
3. Banyaknya level dalam pengelola.

Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan untuk UKWMS, faktor-faktor untuk gap 1 seperti terlihat dalam Gambar 2. Untuk balok sebelah kiri adalah skor yang menunjukkan keadaan faktor-faktor tersebut di UKWMS. Sedangkan balok disebelah kanan menunjukkan besarnya gap yang harus ditutup untuk mendapatkan keadaan ideal (untuk skor 5). Dari keadaan tersebut terlihat bahwa keadaan UKWMS untuk faktor orientasi riset pasar, *upward communication* dan tingkatan manajemen masih harus diperbaiki, dikendalikan dan ditingkatkan untuk menghasilkan kualitas pelayanan yang total.



Gambar 2. Faktor-Faktor Penyebab Gap 1.

Hal ini berarti bahwa di UKWMS terdapat gap 1, yang beberapa kemungkinan penyebabnya adalah ketiga faktor diatas. Data ini memberikan informasi bahwa faktor penelitian/riset pasar belum dilakukan terfokus untuk kebutuhan mahasiswa, dosen, dan karyawan. Namun, walaupun tidak ada penelitian khusus pihak pengelola sudah mulai terus memikirkan untuk memenuhi harapan baik mahasiswa, dosen dan karyawan. Ini dibuktikan dengan skor yang ada yaitu 3,292. Angka ini menyatakan bahwa faktor tersebut belum sepenuhnya dilakukan oleh UKWMS. Adapun angka 1,708 menunjukkan gap yang ada harus ditutup. Angka ini diperoleh dari skor (5) sebagai skor tertinggi dikurangi dengan skor yang ada.

Demikian pula dengan 2 faktor lain, *upward communication* menunjukkan skor 3,531 sehingga untuk mencapai keadaan *ideal gap* yang harus ditutup sebesar 1,469. Faktor tingkatan manajemen memiliki skor 3,219 sehingga gap yang harus ditutup 1,781. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tingkatan manajemen menghambat terjalannya komunikasi tugas.

Gap 1 memiliki tiga kemungkinan penyebab, jika UKWMS ingin menutup gap tersebut, faktor penyebab terjadinya gap tersebut harus dihilangkan, melalui :

1. Masalah penelitian pasar. Mengetahui apa yang menjadi harapan customer merupakan hal yang penting dalam memberikan kualitas layanan, apalagi dalam perguruan tinggi swasta yang persaingannya sangat ketat. Ada berbagai cara untuk menggali dan mengetahui apa yang menjadi harapan customer, seperti misalnya:
 - a. Mengadakan panel mahasiswa
Dalam panel mahasiswa ini pihak pengelola akan memperoleh informasi yang teratur dan akurat dari mahasiswa (ataupun) untuk customer lain.
 - b. Kemauan pihak pengelola secara terbuka menerima kritik ataupun saran, dan mencari jalan penyelesaian yang terbaik (*win-win solution*)
 - c. Studi komprehensif tentang harapan customer. Pihak fakultas bisa mengembangkan program komprehensif untuk mengukur harapan dari seluruh customernya (eksternal dan internal) karena customer internal yang lain juga membutuhkan pelayanan dari karyawan lain begitu juga untuk dosen dalam menunjang keseluruhan proses operasi jasa pendidikan.
2. Masalah kurangnya penggunaan hasil riset pasar. Pengelola dapat memahami informasi yang didapat dari riset dan menerapkannya dalam pelaksanaan. Bila informasi yang didapat dipergunakan secara tepat maka gap 1 diharapkan akan menurun.
3. Masalah adanya jarak dalam berinteraksi antara pengelola dengan mahasiswa. Masalah ini bisa diatasi dengan meningkatkan interaksi antara pihak pengelola dengan mahasiswa. Pengelola bisa langsung berinteraksi dengan mahasiswa dan secara langsung memberikan pelayanan kepada mahasiswa. Berinteraksi langsung dengan mahasiswa akan menambah kejelasan kepada pengelola tentang harapan dan kebutuhan mahasiswa.

2. Analisis GAP 2

Gap 2 adalah kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dari institusi UKWMS dengan persepsi kualitas pelayanan dari pengelola UKWMS, dari kuesioner yang disebar diperoleh hasil besarnya gap 2 terlihat dalam Tabel 4:

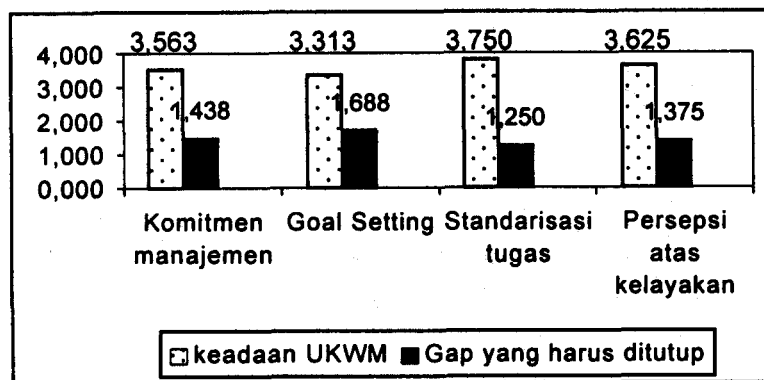
Tabel 4
Gap Spesifikasi Standard Kualitas Pelayanan yang Diharapkan Konsumen dengan Persepsi Pengelola pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan yang Diterapkan

Dimensi	Standar yang ditetapkan	Persepsi pengelola	Gap 2
<i>Tangible</i>	3,688	4,250	-0,562
<i>Reliability</i>	3,813	4,625	-0,812
<i>Responsiveness</i>	3,625	4,688	-1,063
<i>Assurance</i>	3,563	4,625	-1,062
<i>Empaty</i>	3,563	4,125	-0,562

Ketika pengelola memperoleh informasi dari penelitian pasar langkah selanjutnya adalah menggunakan informasi tersebut untuk membuat standar operasional yang akan diterapkan di UKWMS, hal ini belum sepenuhnya memenuhi harapan mahasiswa. Banyak faktor yang bisa mempengaruhi keadaan ini, misalnya keterbatasan sumber dana, keterbatasan sumber daya manusia meliputi jumlah karyawan atau dosen dan pengetahuan/skill karyawan yang masih belum mampu mengikuti perubahan dalam cara kerja. Hal-hal seperti inilah yang menyebabkan timbulnya Gap 2 yaitu kesenjangan antara persepsi pengelola tentang harapan mahasiswa dengan spesifikasi atau standar yang diterapkan dalam memberikan pelayanan. Dengan kata lain standar yang ditetapkan UKWMS tidak mencerminkan apa yang diharapkan oleh mahasiswa. Menurut Pasuraman, *et al*, (1990) terdapat 4 faktor yang menjadi penyebab utama terjadinya gap 2, yaitu:

1. Kurang memadainya tanggungjawab pengelola akan kualitas pelayanan
2. Standardisasi tugas yang tidak memadai
3. Ketiadaan *Goal Setting*
4. Adanya persepsi "tidak mungkin untuk dikerjakan"

Dari kuesioner yang disebar diperoleh hasil faktor-faktor penyebab Gap 2 dalam Gambar 3 :



Gambar 3. Faktor-faktor Penyebab Gap 2

Dari Gambar 3 tampak bahwa di UKWMS hampir semua faktor untuk mencapai keadaan ideal harus menutup gap yang besar, terutama pada faktor *goal setting* dan komitmen manajemen terhadap kualitas. Ini berarti bahwa untuk mencapai kualitas yang total (ideal) pihak pengelola perlu menentukan sasaran dari manajemen kualitas dengan tepat, kemudian pihak pengelola perlu menekankan, mengembangkan dan menerapkan mutu kualitas di lingkungan UKWMS yang harus diawali dari pihak pengelola kemudian diteruskan pada staf-staf lain dibawahnya.

Begitu juga untuk faktor persepsi atas kelayakan dengan skor 3,625 munculnya suatu anggapan bahwa sesuatu yang tidak mungkin dilaksanakan perlu dihindari dan manajemen perlu mengupayakan jalan keluar untuk memenuhi harapan customernya. Selisih terkecil ada pada standarisasi tugas, ini

menunjukkan bahwa sudah terdapat ketentuan atau peraturannya, namun dalam pelaksanaannya masih belum mampu memenuhi secara tepat seperti yang seharusnya.

Untuk mengantisipasi munculnya gap 2, usaha yang harus dilakukan pihak pengelola sebagai berikut:

- Masalah tentang kurangnya komitmen pengelola pada kualitas pelayanan: perlu dikembangkan program manajerial *The intelligent organization* (TQHRD). Manajemen sebagai pelaku strategis untuk memutar poros TQHRD dengan mengkombinasikan basis ilmu (*science*) dan seni (*art*) dalam manajemen organisasi ke arah total *open system management*. Hal ini menunjang organisasi UKWMS menjadi yang lembaga *cost effective* dan *fair* serta memiliki *quality performance* dan mekanisme internal organisasi yang luwes (*fleksibel*), tanggap (*responsive*), mampu menyesuaikan diri (*adaptive*) dan bersemangat kekeluargaan (*collegial*).
- Melakukan peningkatan standarisasi kerja dengan menyediakan perangkat lunak, perangkat keras, sarana dan prasarana yang mendukung proses belajar mengajar di UKWMS.
- Menentukan tujuan dari pelayanan kualitas untuk mencapai pelayanan kualitas yang tinggi dengan memiliki karakteristik tertentu yaitu mendesain pekerjaan yang memenuhi harapan *customer*, spesifik, bisa diterima oleh staf operasional (karyawan dan dosen), diukur dan dilaporkan dengan umpan balik serta realistis untuk dilaksanakan.
- Menghilangkan perasaan sesuatu itu tidak mungkin dilaksanakan, yaitu dengan bersikap terbuka pada inovasi, menerima perbedaan dan berpikir adanya kemungkinan jalan lain yang lebih baik dalam menjalankan organisasi. Suatu usaha yang sukses dalam pelayanan kualitas, memiliki persepsi bahwa semua yang diinginkan *customer* bisa dilaksanakan, dengan demikian hal ini akan memacu untuk selalu mencari cara yang lebih baik dalam memuaskan konsumen.

3. Analisis GAP 3

Gap 3 yaitu kesenjangan antara kemampuan untuk memenuhi spesifikasi standar kualitas pelayanan yang diberikan dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang diberikan institusi UKWMS, dari perhitungan diperoleh hasil besarnya gap 3 dalam Tabel 5:

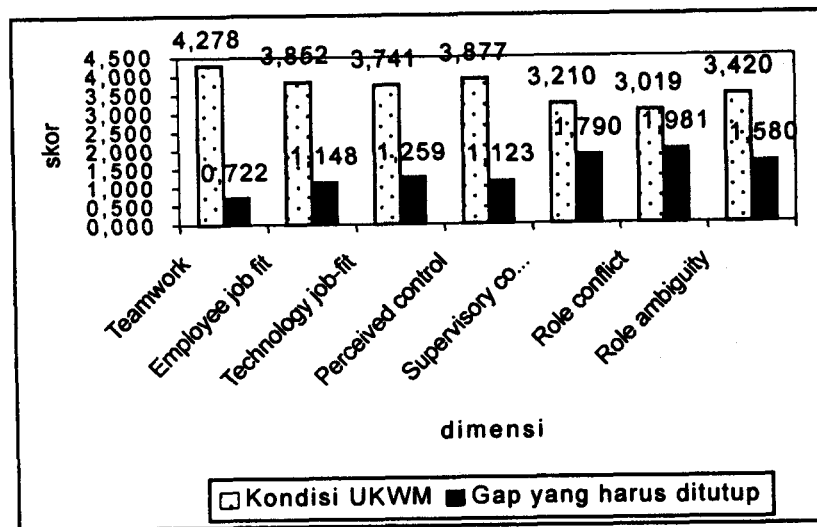
Tabel 5
Gap Antara Kemampuan Memenuhi Spesifikasi Standar Kualitas Pelayanan yang Diberikan dengan Spesifikasi Kualitas Pelayanan yang Diberikan Institusi UKWMS

Dimensi	Kemampuan memenuhi standar	Standar yang ditetapkan	Gap 3
<i>Tangible</i>	3,688	3,688	0
<i>Reliability</i>	3,563	3,813	-0,250
<i>Responsiveness</i>	3,313	3,625	-0,312
<i>Assurance</i>	3,750	3,563	0,187
<i>Empaty</i>	3,563	3,563	0

Dari Tabel 5 ditunjukkan bahwa untuk gap 3 yang memiliki skor positif hanya pada dimensi *assurance*. Ini menunjukkan bahwa karyawan/dosen belum mampu memenuhi standar. Ada kemungkinan bahwa pengelola telah mengetahui harapan mahasiswa dan juga telah menerapkan spesifikasi atau standar yang layak atau cocok, namun masih juga layanan yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan mahasiswa, penyebabnya karena perbedaan antara spesifikasi atau standar layanan dengan layanan yang diberikan, gap ini disebut *performance gap*. Hal ini bisa terjadi karena karyawan/dosen tidak mampu memberikan layanan pada tingkatan yang diharapkan mahasiswa. Mengembangkan kualitas pelayanan memang tidak hanya tergantung pada kemampuan pengelola dalam melihat keinginan mahasiswa dan membuat spesifikasi yang tepat saja, tetapi juga menjaga agar staf operasional mampu dan mau memberikan layanan pada tingkat standar yang dispesifikkan.

Kualitas pelayanan menjadi buruk ketika karyawan/dosen tidak mau atau tidak bisa memberikan layanan pada tingkatan yang diminta. Hal ini sering terjadi dalam usaha jasa, yang disebabkan ketika layanan diberikan dalam suatu rangkaian layanan, kontrol kualitas menjadi sulit untuk dilakukan karena kurangnya persamaan komitmen atau kesadaran dari karyawan/dosen yang

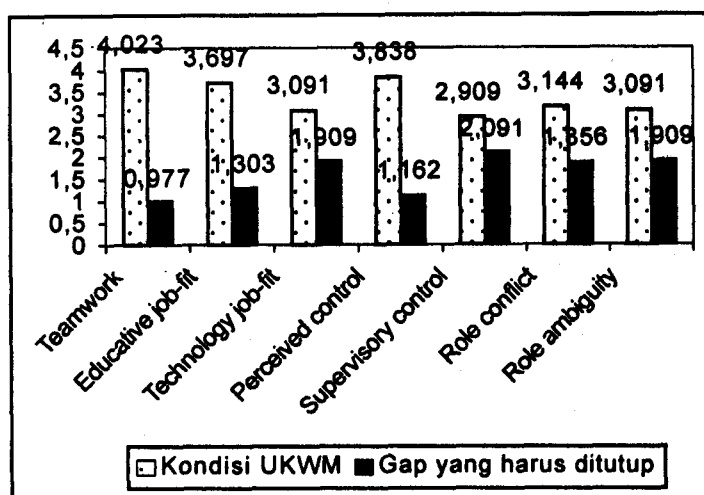
berhubungan dengan mahasiswa untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanannya. Hambatan-hambatan dalam kerja seperti inilah yang memungkinkan timbulnya gap 3, dapat dikelompokkan sebagai berikut: 1) *Teamwork*; 2) *Employee-job fit*; 3) *Technology-job fit*; 4) *Perceived control*; 5) *Supervisory Control System*; 6) *Role Conflict*; 7) *Role Ambiguity*.



Gambar 4. Faktor-Faktor Penyebab Gap 3 (dari sudut karyawan)

Dalam Gambar 4 dapat dilihat bahwa selisih skor yang harus ditutup untuk mencapai keadaan yang ideal pada karyawan terjadi pada semua faktor yaitu *role conflict*, *role ambiguity*, *supervisory control system*, *teamwork*, *technology job-fit*, *petceived control* serta *employee job-fit*, masing-masing seperti terlihat pada Gambar 6. Selisih yang terbesar untuk mencapai skor ideal pada faktor *role conflict* dan *supervisory system control*, dengan skor yang harus ditutup untuk masing-masing 1,981 dan 1,780.

Rendahnya skor pada faktor *role conflict* dan *supervisory system control*, menunjukkan bahwa beban tugas yang banyak, batasan waktu, serta batasan dana menyebabkan karyawan sulit untuk melayani mahasiswa secara optimal seperti yang diinginkan mahasiswa. Adanya ketidakjelasan atas aspek-aspek kualitas yang harus dilaksanakan menyebabkan karyawan dalam melaksanakan kerja hanya sebatas yang sudah ditetapkan dan sedikit mengesampingkan atribut-atribut yang menempel pada saat penyampaian pelayanan.



Gambar 5. Faktor-Faktor Penyebab Gap 3 (dari sudut dosen)

Sedangkan untuk penyebab gap 3 dari sudut dosen dapat dilihat pada Gambar 5, faktor-faktor penyebab gap 3 cenderung sama dengan dari sudut karyawan. Untuk dosen, gap terbesar yang harus ditutup pada faktor *Supervisory system control* yaitu sebesar 2,091. Ini menunjukkan kurangnya pengawasan ataupun pengendalian dari pengelola dalam penyediaan jasa pendidikan. Gap terbesar kedua pada *technology job-fit* dan *role ambiguity*. Kedua faktor tersebut mempunyai gap yang sama sebesar 1,909. Ini menunjukkan bahwa rendahnya kecocokan antara dosen dengan teknologi yang digunakan dalam penyampaian jasa pelayanan pendidikan pada saat ini sehingga menghambat dosen dalam menyajikan pekerjaannya. *Role ambiguity* memiliki gap yang harus ditutup cukup besar karena banyaknya peran dosen yang harus dilakukan yang kadang tidak sesuai dengan peran sebagai dosen yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Menutup kesenjangan/gap 3 yaitu dengan membentuk kejelasan peran, pengelola bisa menggunakan empat alat yaitu dengan komunikasi, umpan balik, kepercayaan, dan kemampuan. Karyawan harus mengetahui tujuan, misi, sasaran, filosofi dan strategi UKWMS. Karyawan juga harus mengetahui seberapa baik mereka bekerja dibandingkan dengan standar dan harapan pengelola yang telah ditetapkan. Program training bisa diberikan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan karyawan dengan mengacu pada *Total Quality Human Resource*

Developmnet Program (TQHRD). Program ini mendasarkan pada *The Employee Involvement Program* dalam proses belajar mengajar di UKWMS.

Untuk itu perlu dikembangkan berbagai program *Training & Development* yang kontinyu secara berkesinambungan (*internship, short-course*, magang baik di dalam maupun di luar UKWMS) dalam bidang : komputerisasi (programmer DBMS, LAN system, administrasi /keuangan, kepemimpinan, organisasi alumni, perpustakaan, pemeliharaan perangkat keras, lunak.

Menghilangkan konflik peran, karyawan pada industri jasa sering mengalami konflik peran, yaitu persepsi bahwa mereka tidak bisa memuaskan semua permintaan yang seharusnya mereka layani. Konflik peran sering muncul ketika pengelola menekankan pada *on budget, on specification*.

Meningkatkan ketepatan karyawan dengan teknologi dan pekerjaan, kesuksesan ini tergantung pada pemilihan karyawan dan teknologi yang tepat. Untuk itu mengingat keterbatasan dalam penentuan karyawan karena sudah ada ketentuan dari pusat maka karyawan yang masuk dalam lingkup UKWMS perlu melalui pendidikan/pelatihan. Sedangkan untuk pengembangan dosen dengan *updating* dalam berbagai aspek agar senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan termasuk didalamnya *updating* sistem penilaian mahasiswa.

Pengukuran dan penghargaan akan kinerja pelayanan bisa dilakukan dengan berbagai macam bentuk seperti penghargaan finansial, usulan untuk kenaikan karier, dan promosi. Pemberian *reward* dan *punishment* secara tepat dan *fair* akan diterima dengan rasa hormat dan tulus. Membentuk *teamwork* dengan memberi kesempatan kepada anggota tim dan berpartisipasi dalam mengambil keputusan dengan melalui proses pengembangan. Pengembangan SDM edukatif dan nonedukatif diarahkan ke dalam TQHRD yang mampu menciptakan *Quality of Work* dan *Total Open System Management* melalui *long life education* melalui tugas belajar, training dan *development* yang berkesinambungan untuk mengantisipasi perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi informasi, *long life employment* untuk membentuk *sense of belonging, employee involvement program (leader team relationship)*. Tim kerja yang kompak merupakan cara yang penting dalam pelayanan kualitas. Semua pihak harus bekerjasama untuk saling menunjang dalam mencapai tingkat kualitas yang tinggi.

Pengembangan budaya dan iklim kerja dengan tujuan untuk membangun *Quality of Worklife (QWL)* UKWMS yang mampu mendukung tantangan kualitas internasional jasa pendidikan tinggi, *responsiveness, speedy, timely inovation, assurance (high quality), empathy, global customer orientation, organization image*. Untuk itu perlu diciptakan budaya disiplin terhadap mutu kerja yang berwawasan internasional yang mendukung mekanisme internal UKWMS, *fleksibel, responsive, adaptive, collegial, spirit, teamwork effort*

4. Analisis GAP 4

Gap 4 yaitu kesenjangan antara kualitas pelayanan yang dijanjikan dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh UKWM, dari kuesioner yang disebar, diperoleh hasil besarnya gap 4 seperti terlihat pada Tabel 6.

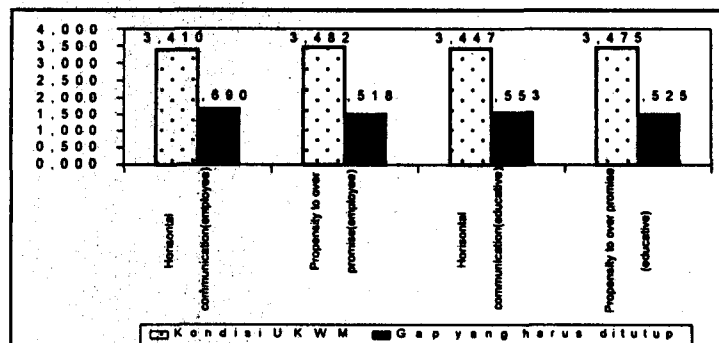
Tabel 6
Kesenjangan Antara Kualitas yang Dijanjikan dengan Kualitas
Pelayanan yang Diberikan UKWMS

Dimensi	Kemampuan memenuhi standar	Tingkat pelayanan yang dijanjikan	Gap 4
Tangible	3,688	3,813	-0,125
Reliability	3,563	3,625	-0,062
Responsiveness	3,313	3,375	-0,062
Assurance	3,750	4,000	-0,250
Empaty	3,563	3,625	-0,062

Faktor yang menyebabkan adanya persepsi kualitas layanan yang kurang memuaskan adalah kesenjangan antara pelayanan yang dijanjikan oleh UKWMS dengan tingkat pelayanan yang sudah diberikan. Untuk gap 4 ini, kesenjangan terjadi pada semua dimensi, dengan gap terbesar pada *assurance*.

Komunikasi dan penyampaian layanan yang baik dan akurat adalah menjadi tanggung jawab semua bagian. Bagian pemberi pengumuman/informasi dari bagian terkait harus secara tepat memberikan penjelasan dalam pengumuman/informasi tersebut. Begitu pula bagian operasional/pelaksana harus berusaha memberikan layanan sesuai dengan yang dijanjikan. Jika bagian pemberitahuan atau komunikasi dengan mahasiswa menjanjikan suatu hal yang ternyata tidak bisa dilaksanakan, ini akan memberikan persepsi kualitas pelayanan yang buruk dan ini akan mengecewakan customer.

Dalam penelitian ini kuesioner yang ditujukan untuk meneliti faktor penyebab gap 4 adalah kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dan dosen. Adapun hasilnya terlihat pada Gambar 6:



Gambar 6. Penyebab Gap dari Karyawan dan Dosen

Dalam Gambar 6, balok kiri (faktor *horisontal communication* dan *propensity overpromise*) adalah skor yang dimiliki UKWMS dari sudut karyawan

sedang sebelah kanan dari sudut dosen. Dari gambar tersebut terlihat bahwa kecenderungan besarnya gap hampir sama. Ini menunjukkan bahwa dalam UKWMS kurang terjadi adanya komunikasi antar sub bagian baik dari karyawan maupun dosen. Terbukti bahwa gap yang harus ditutup dalam *horisontal communication* dari sudut karyawan dan dosen masing-masing sebesar 1,690 dan 1,553. Selain itu UKWMS juga terlalu memberikan janji dibandingkan dengan dengan kemampuan memenuhi standar, sehingga gap yang harus ditutup cukup besar yaitu 1,518 (karyawan) dan 1,525 (dosen).

Untuk menutup gap 4 perlu koordinasi komunikasi antara pengelola dengan staf operasional (dosen dan karyawan) yaitu dengan sistem pendukung proses transformasi pendidikan UKWM ditujukan untuk menegakkan "*The House of Quality*" UKWMS. Sebagai *center of excellent*, UKWMS harus didukung oleh sarana dan prasarana sebagai berikut: *Total open system management* dan *quality of work life* yang menjamin tranparansi dalam sistem komunikasi/informasi, serta penegakan kedisiplinan dalam pelaksanaan kerja (*sense of belonging*). Suasana keterbukaan dan kekeluargaan ini akan mendukung proses belajar mengajar di UKWMS. Meningkatkan konsistensi pelayanan di seluruh bagian operasional belajar mengajar di UKWMS, yaitu dengan menciptakan mekanisme khusus melalui penerapan *Total Quality Information System (TQIS)* melalui *Data Base management Information System (DBIMS)*, *On line System (INTERNET, LAN System)* dan *CD-ROM* akan sangat membantu profesionalisme dalam operasional sistem pendukung bagian perpustakaan, bagian akademik, bagian laboratorium, bagian informasi, bagian alumni dan bagian pemeliharaan.

5. Analisis GAP 5

Gap yang kelima ini merupakan kesenjangan antara harapan mahasiswa dengan tingkat pelayanan yang sudah diterima dari sudut pelayanan karyawan dan dosen, yaitu hasil dari keempat gap yang telah dibahas sebelumnya. Gap 5 merupakan fungsi dari seluruh gap yang telah dibahas di depan. Hasil perhitungan dari gap 5 ini akan menunjukkan kualitas pelayanan yang selama ini diberikan oleh UKWMS menurut persepsi mahasiswa dengan hasil terlihat pada Tabel 7:

Tabel 7
Servqual Score Dari Sudut Karyawan

Dimension	Perceived Serv.Scor	Expected Servqual Score	P-E Servqual Score
Tangible	3,370	4,284	-0,914
Reliability	2,953	4,140	-1,187
Responsiveness	2,887	3,905	-1,018
Assurance	2,995	3,949	-0,954
Emphaty	2,918	4,018	-1,100

Dimensi *reliability* dari sudut pelayanan karyawan memiliki gap yang terbesar dengan skor -1,187, ini menunjukkan bahwa karyawan UKWMS tidak dapat memenuhi harapan mahasiswa untuk memberikan layanan yang telah

dijanjikan secara tepat dan akurat dan masih memiliki kekurangan dalam melaksanakan pelayanan yang dijanjikan (batasan waktu, batasan dana). Gap kedua terbesar dalam dimensi *Empathy*, yaitu sebesar, -1,100. Ini menunjukkan bahwa karyawan masih kurang tanggap dan peka dan perhatian akan kebutuhan mahasiswa. Gap yang memiliki urutan ketiga adalah *responsiveness* yaitu sebesar -1,018. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan UKWMS dalam memberi tanggapan masih kurang memenuhi harapan mahasiswa yaitu meliputi pelaksanaan pelayanan yang kurang cepat dan segera dalam membantu mahasiswa. Gap terbesar keempat adalah *assurance* sebesar -0,954 artinya karyawan dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa belum memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang terstandar menurut pekerjaan tertentu (kurang tepat dalam penempatan kerja). Dimensi terakhir yang memiliki gap paling kecil dibanding dimensi lain adalah *tangible* sebesar -0,914. Ini menunjukkan bahwa lingkungan fisik UKWMS beserta penampilan karyawan sudah cukup memenuhi, namun masih belum optimal penggunaannya misalnya tempat parkir.

Sedangkan kesenjangan antara harapan mahasiswa dan pelayanan sesungguhnya yang sudah diterima dari sudut pelayanan dosen menurut persepsi mahasiswa memiliki nilai gap yang relatif lebih kecil dari tiap-tiap dimensinya dibandingkan kesenjangan dari sudut pelayanan karyawan. Hal ini menunjukkan kemampuan dosen untuk memenuhi harapan mahasiswa relatif lebih tinggi dibandingkan karyawan.

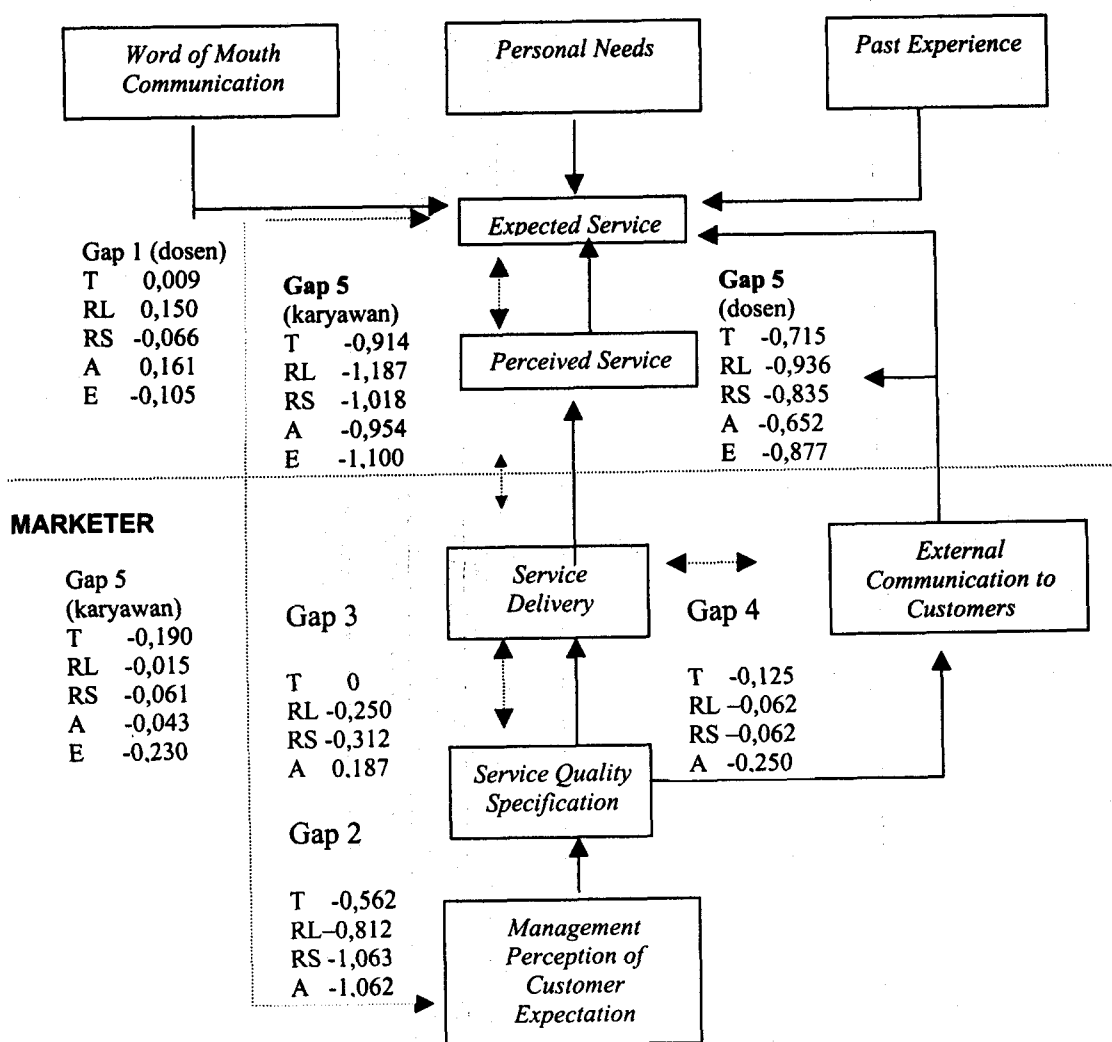
Tabel 8
Servqual Score Dari Sudut Pelayanan Dosen

Dimension	Perceived SS	Expected SS	P-E Servqual Score
Tangible	3,589	4,304	-0,715
Reliability	3,214	4,150	-0,936
Responsiveness	3,075	3,910	-0,835
Assurance	3,312	3,964	-0,652
Emphaty	3,141	4,018	-0,877

Pada Tabel 8 ditunjukkan bahwa pelayanan dari dosen lebih memenuhi harapan mahasiswa. Dari sudut pelayanan dosen dimensi *reliability* memiliki gap yang terbesar dengan skor -0,936. Ini menunjukkan bahwa dosen UKWMS masih kurang memenuhi harapan mahasiswa untuk memberikan layanan yang telah dijanjikan secara tepat dan akurat atau masih memiliki kekurangan dalam melaksanakan pelayanan yang sudah dijanjikan. Gap terbesar kedua adalah pada dimensi *emphaty* sebesar (-0,877). Ini menunjukkan dosen masih kurang tanggap, peka dan perhatian pada kebutuhan mahasiswa. Gap ketiga adalah dimensi *responsiveness* (-0,833). Hal ini menunjukkan bahwa dosen UKWMS dalam memberi tanggapan masih kurang memenuhi harapan mahasiswa meliputi pelaksanaan pelayanan yang kurang cepat dan segera dalam membantu mahasiswa karena mobilisasi dosen yang tinggi dan banyaknya peran sehingga sulit untuk membantu, membimbing mahasiswa secara optimal. Gap terbesar keempat yaitu *tangible* (-0,775) ini berarti lingkungan fisik institusi dan penampilan dosen belum

memenuhi harapan mahasiswa. Masih perlu perbaikan dan peningkatan fasilitas yang dibutuhkan mahasiswa untuk mampu mendukung meningkatnya *skill* dan *kompetensi* mereka. Gap terakhir yang terkecil adalah *assurance* (-0,6). Ini menunjukkan dosen dalam memberikan pelayanan sudah cukup memenuhi terbukti dari kemampuan dan *skill* dosen UKWMS yang tak diragukan lagi. Perlu dilakukan peningkatan dalam hal *skill* dan kemampuan dosen melalui seminar, jurnal, dan sebagainya. Secara keseluruhan gap-gap tersebut diatas bisa dilihat seperti pada Gambar 7:

CONSUMER



Gambar 7. Gap Keseluruhan

Simpulan

Dari hasil penelitian dan pengolahan data tentang tingkat pelayanan yang telah dilakukan di Unika Widya Mandala Surabaya, diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Gap 1 timbul karena pengelola UKWMS kurang mampu mengintrepestrasikan harapan konsumen dari sudut pelayanan dosen dan karyawan. Gap tersebut dikarenakan beberapa faktor yaitu kurangnya orientasi pasar mengenai kebutuhan mahasiswa, dosen dan karyawan, kurangnya komunikasi ke atas, dan tingkatan manajemen yang menghambat terjalannya komunikasi yang akrab.
2. Gap 2 timbul akibat perbedaan antara spesifikasi atau standar kualitas yang diterapkan di UKWMS dengan persepsi pengelola terhadap harapan mahasiswa akan kualitas pelayanan baik dari dosen maupun karyawan. Faktor-faktor penyebab terjadinya gap 2 ini adalah faktor komitmen manajemen akan kualitas pelayanan masih belum terwujud nyata, faktor *goal setting* masih kurang jelas untuk mengembangkan aspek kualitas pelayanan dibuktikannya dengan kurang diadakannya program khusus untuk mengembangkan kualitas pelayanan, faktor standarisasi yang ada belum mendukung sepenuhnya untuk mencapai kualitas total.
3. Gap 3 terjadi akibat adanya perbedaan antara kualitas pelayanan yang diberikan dengan spesifikasi kualitas yang ditetapkan. Dari faktor-faktor yang diteliti gap terjadi pada dimensi *reliability* dan *responsiveness*. Faktor-faktor yang memicu munculnya gap 3 adalah adanya konflik peran
4. Gap 4 terjadi karena perbedaan antara kualitas pelayanan yang diberikan dengan kualitas pelayanan yang dijanjikan. Faktor penyebab timbulnya gap 4 ini adalah faktor *horisontal communication* dan *propensity to overpromise*. Kurangnya komunikasi antar karyawan bagian yang satu dengan yang lainnya menyebabkan ketidakseimbangan dalam penyampaian pelayanan. Begitu juga untuk dosen, kesibukan-kesibukan dosen menyebabkan komunikasi antar dosen juga kurang sehingga hal ini dapat menghambat dalam penyajian pelayanan yang akurat. Kurangnya prasarana pekerjaan membuat pada Dimensi *tangible* adalah gap terbesar pada gap 4.
5. Gap 5 merupakan kesenjangan antara harapan mahasiswa dengan tingkat pelayanan yang sudah diterima dari sudut pelayanan karyawan dan dosen, yaitu hasil dari keempat gap yang telah dibahas sebelumnya. Gap 5 ini menunjukkan kualitas pelayanan yang selama ini diberikan oleh UKWMS menurut persepsi mahasiswa. Faktor faktor penyebab gap dari sudut pelayanan karyawan dari masing-masing dimensi urut mulai dari yang mempunyai gap terbesar adalah: 1) Dimensi *reliability* dari sudut pelayanan karyawan; 2) Dimensi *responsiveness*; 3) Dimensi *empathy*; 4) *assurance*; 5) *tangible*. Sedangkan dari sudut pelayanan dosen 1) Dimensi *reliability*; 2) Dimensi *empathy*; 3) Dimensi *responsiveness*; 4) *tangible*, 5) *assurance*.

Saran

Dari hasil evaluasi kualitas pelayanan UKWMS, maka penulis berusaha untuk menetapkan beberapa strategi pengendalian operasional jasa untuk dipertimbangkan dan perlu segera diterapkan untuk mencapai *Total Quality Excellence*, sebagai saran. Strategi pengendalian operasional dalam wujud program pengembangan dan perbaikan secara kontinyu itu adalah sebagai berikut:

1. Menjadikan semua partisipan (*stakeholders*) organisasi UKWMS memiliki kepedulian tinggi (akrab, tanggap dan bertanggungjawab) terhadap mutu dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.
2. Menjadikan tuntutan kebutuhan mahasiswa (*the internal customers*) dan pemakai lulusan (*user/the external customers*) merupakan pemacu peningkatan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang diselenggarakan dan dihasilkan oleh UKWMS. Untuk itu perlu diupayakan pengadaan fasilitas seperti pengadaan jurnal, perpustakaan CD-room, internet, dan sebagainya.
3. Menjadikan mutu sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan UKWMS dalam menghasilkan aliran dana yang *sustainable*, yang pada gilirannya menjadikan UKWMS memiliki kemampuan tinggi dibidang keuangan, sehingga akan menjadikan organisasi ini memiliki kemampuan besar untuk mewujudkan berbagai misi organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan umat manusia. Serta menjadikan seluruh partisipan UKWMS memiliki *sense of belonging* yang lahir dari *a long life employment philosophy*
4. Pihak pengelola UKWMS perlu membuat langkah-langkah perbaikan terhadap berbagai masalah yang ada pada umumnya tidak dapat diatasi secara pragmatis karena menyangkut perilaku sumber daya manusianya.
5. Perlu dikembangkannya dan diterapkan *internal communication* diantara pihak-pihak yang terlibat dalam seluruh kegiatan pendidikan (civitas akademika) di UKWMS ini untuk melakukan perbaikan bagi masalah-masalah yang bersifat humanis, antara lain masalah kedisiplinan dan perhatian dosen/karyawan, sistem kompensasi, serta pendekatan-pendekatan kreatif inovatif dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dan mengatasi berbagai kendala yang dihadapi.
6. Penerapan *Total Quality Leadership* yaitu kepemimpinan Mutu Terpadu yang merupakan penjabaran hubungan harmonis antara *leader* (pemimpin) dan *Team (together everyone achieves more)* kelompok partisipan dalam *plan* (perencanaan), *do* (pelaksanaan), *check* (pengendalian), *Act* (kegiatan).
7. UKWMS perlu segera mencantumkan *Total Quality Control* dan *Total Productivity Maintenance* (TPM) dalam RIP (Rencana Induk Pengembangan) UKWMS yaitu program pemantauan seluruh aktivitas program *Total Quality* yang menyangkut pengendalian penyimpangan dan pemeliharaan produktivitas terpadu dalam usaha mencapai *Total Quality Excellent (win-win solution)*. *Zerro defect in high education service industry* dengan

mempertimbangkan *the human approaches* dalam menghadapi setiap penyimpangan.

Daftar Pustaka

- Brown, S.W and Swartz, T.A. 1989. A Gap Analysis of Professional Service Quality, *Journal of Marketing* (April): 92-98
- Heizer, Jay and Barry Render. 1991. *Production and Operation Management: Strategies and Tactics*, 2nd edition, Allyn & Bacon Inc.
- Kartono, Kartini. 1990. *Wawasan Politik Mengenai Sistem Pendidikan Nasional*, Mandar Maju, Bandung
- Kenneth, R, 1990. Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perception of Quality, *Journal of Marketing* (Spring): 49
- Laporan Rektor Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pengajaran, Rapat terbuka Senat Universitas Dies Natalis XL Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*
- Parasuraman, Zeithaml and Berry. 1988. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*
- _____. 1990. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, *Journal of Marketing*, (April): 35-48
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

www.dikti.org